7ème Conférence PICARD

Marrakech, MAROC

25 – 27 septembre 2012

Une étude de cas en matière de Leadership et de perfectionnement des cadres (LPC) au sein de l'Administration fiscale du Kenya (KRA), et plus particulièrement sur « Les Femmes et le Leadership »

Exposé présenté par :

Mme Beatrice Memo
Directrice des Services douaniers
Autorité fiscale du Kenya

Structure de l'exposé

- Brève présentation de l'Autorité fiscale du Kenya (KRA)
- Mission de la KRA
- Structure de la KRA
- Leadership et perfectionnement du personnel d'encadrement à la KRA, y compris l'expérience du Programme LPC de l'OMD
- Les femmes dirigeantes à la KRA et leurs résultats
- Enseignements tirés et défis
- Conclusion

Présentation de la KRA

- L'Autorité fiscale du Kenya (KRA) est un service gouvernemental créé en 1995 par la loi CAP 469.
- La KRA se compose de 4 départements fiscaux : Douane, Bureau des grands contribuables, Bureau des petits et moyens contribuables, Transport routier.
- Plusieurs départements de soutien : Services de support technique, Services de soutien institutionnel, Affaires juridiques, Audit interne, Bureau de gestion de projet et d'analyse d'activité, Enquêtes et Lutte contre la fraude, Secrétariat du Conseil.
- Au total, 11 Chefs de département dépendent directement du Directeur général.

Mission de la KRA

- Perception des recettes publiques : droits de douane, impôts nationaux, redevances routières
- Perception de taxes pour le compte d'autres services gouvernementaux ou ministères
- Facilitation du commerce
- Sécurité et protection de la société
- Recueil de données statistiques

- La KRA collecte 95% des recettes de l'État.
- Pour l'exercice 2011/2012, la KRA a encaissé 9 milliards de dollars US, dont 3 milliards de recettes douanières. Les recettes perçues par la KRA représentent 96% des revenus de l'État.
- Pour 2012/13, la KRA devrait collecter 11 milliards de dollars US, dont 3,5 milliards pour la douane.

Structure de la KRA

- La KRA est dirigée par un Directeur général assisté de six (6) Directeurs en charge chacun d'un département;
- Département des Services douaniers,
- 2 Taxes internes (Com- LTO et Com- MST)
- Enquêtes et Lutte contre la fraude;
- Services de support technique;
- Services de soutien institutionnel.

.

Politique de la KRA en matière de développement du leadership

- La KRA dispose d'un Plan institutionnel qui court sur trois ans.
- Aux termes du contrat de performance, chaque année du Plan s'articule selon quatre perspectives.
- Ces perspectives concernent les personnes, les processus internes, les clients et les finances.
- Les personnes sont gérées par le biais des programmes de développement du leadership et des cadres.
- Chaque département doit intégrer dans ses contrats de performance les principales activités en matière de développement du personnel
- Les perspectives font l'objet d'une évaluation trimestrielle durant l'année du contrat de performance.

Perspective concernant les personnes

- Dans cette perspective, chaque responsable doit avoir mis en place les programmes suivants pour l'ensemble des cadres du personnel ;
- Développement des compétences par la désignation de membres du personnel chargés d'assister et de participer aux ateliers et séminaires organisés par la KRA ou par d'autres Institutions.
- Programmes annuels de formation couvrant les questions techniques, le leadership et les questions générales d'encadrement.
- Encourager le personnel à se charger de cours professionnels et à devenir membres d'associations professionnelles, par exemple en comptabilité, gestion, RH, TIC
- Disposer de programmes d'échange pour que les personnes qui disposent de compétences spéciales assurent des formations dans des administrations qui sollicitent ce type d'assistance, par exemple en matière d'audit, d'évaluation, de classement, etc.

- A la fin de chaque année, des évaluations de personnel sont effectuées et chaque personne évaluée doit déclarer à quel cours il/elle a participé et dire si la formation s'est révélée profitable.
- S'agissant de l'auto-développement, les membres du personnel qui assistent à des cours spécialisés ou à des études complémentaires sont financées par la KRA .
- Lors des cliniques d'impôt, les fonctionnaires se rendent dans des instituts d'apprentissage pour présenter des conférences sur les questions fiscales et sur l'éthique.
- Ainsi, les fonctionnaires qui intègrent l'organisation avec de faibles compétences scolaires acquièrent des qualifications dans différents domaines et notamment des diplômes universitaires, des diplômes du troisième cycle et des doctorats.
- De nouvelles améliorations sont prévisibles car le personnel intéressé reçoit de plus en plus de propositions de sponsors.
- Ces éléments se sont assez bien agencés dans la stratégie globale de la KRA en matière de RH.

Le Programme de l'OMD sur le leadership et le perfectionnement du personnel d'encadrement (LMD

- Le Programme de LMD pour la Douane kenyane fait partie de projets plus vastes, financés par la Finlande dans la région Afrique orientale et australe.
- Le Chef de projet, Mme Ritta Passi, est une femme !
- La Douane kenyane est la première administration à bénéficier de ce programme après un atelier de deux semaines à Mombasa, Kenya, en juillet pour cadres moyens et supérieurs. Cet atelier a permis aux cadres d'acquérir les compétences nécessaires pour traiter des cas complexes dans l'exercice de leurs fonctions douanières.
- 16 cadres supérieurs ont participé activement à l'atelier. 8 stagiaires étaient des femmes fonctionnaires des douanes.

AMBASSADRICE FINLANDAISE AU KENYA ET DIRECTRICE GENERALE DE LA DOUANE DU KENYA

Expérience de la KRA avec le LMDP de l'OMD

- Le LMDP a agi comme un révélateur pour les participants sur les questions suivantes;
- - Pratiques modernes de gestion
- - Développement des qualités individuelles de leadership
- - Exercices de développement personnel en relation avec la confiance en soi

Dans les domaines suivants;

- - Gestion stratégique,
- Compétences en matière de Leadership, Vision, styles de gestion,
- Gestion des personnes, Ethique, Negociation,
- Communication, Gestion du changement.

Les femmes dirigeantes dans la Douane

Les **principales divisions** de la Douane sont dirigées par des femmes :

- Direction des Services douaniers
- Valeur, tarif et origine
- Gestion des risques
- Lutte contre la fraude
- Aéroport international Jomo Kenyatta

Mme Beatrice Memo

- **Directrice de la Douane du Kenya, KRA**

- **Profil :**

- Directrice des Services douaniers depuis mars 2012
- Titulaire d'un MBA en gestion stratégique de l'Université Moi
- Formation d'administrateur douanier au Centre de formation des douanes du Kenya
- Fonctionnaire des douanes pendant plus de 20 ans
- Chef de projet chargée du projet de réforme et de modernisation douanières au cours duquel on est passé d'un traitement manuel à un traitement sans papier des opérations douanières.
- Responsable de deux grandes régions au sein de l'Autorité fiscale du Kenya

- Plusieurs postes de direction au niveau national et régional :
- Formatrice qualifiée sur le Système harmonisé
- Membre du Comité technique des Autorités fiscales d'Afrique de l'Est – Chef de délégation pour la KRA et deux fois Présidente
- Participation aux réunions du Comité du Système harmonisé à Bruxelles depuis 2009 et jusqu'à sa nomination en tant que Directrice
- Conseillère en réforme et modernisation douanière accréditée par l'OMD
- Membre du Kenya Institute of Management

Mme Mercy Njuguna

Chef de la Division Lutte contre la fraude, Réclamations et Remboursements

Mme Jayne Ayako

Chef du Bureau de la Gestion des risques

Mme Pamela Ahago

Chef de la Division Valeur, Tarif et Règles d'origine

Mme Rose Gichira

Directrice de l'aéroport international Jomo Kenyatta

Qualifications

- En règle générale, ces femmes leaders de la douane du Kenya ont les qualifications communes suivantes;
- Une maîtrise en gestion stratégique
- Elles ont suivi une formation douanière pendant deux années après la fin de leur cursus universitaire et avant de débuter leur carrière dans l'administration des douanes
- Elles ont travaillé dans différentes sections/stations du pays en tant que fonctionnaires de la douane et responsables d'une station
- Elles ont travaillé dans le département des douanes pendant plus de 20 ans
- Elles ont travaillé dans les comités douaniers régionaux et internationaux de l'EAC, l'ESA, du COMESA, de l'OMC et même de l'OMD
- Elles ont été envoyées dans certaines administrations douanières du monde pour aider aux activités du renforcement des capacités.

La loi kenyane

Selon la nouvelle constitution du Kenya entrée en vigueur en 2010, au moins 1/3 des fonctions gouvernementales doivent être occupées par des femmes répondant aux qualifications requises.

- On a eu longtemps l'impression au Kenya que les femmes étaient marginalisées par rapport aux hommes, à compétences égales.
- Les femmes sont désormais assurées de pouvoir jouer un rôle majeur dans les affaires nationales. La nouvelle disposition s'applique aussi à la représentation politique et toutes les organisations sont tenues de la respecter pour le recrutement et les promotions.
- La KRA propose effectivement 50% des postes de direction à des femmes.

Les enseignements tirés

- Le leadership et le perfectionnement du personnel d'encadrement a permis aux responsables de devenir de bons planificateurs capables d'assurer avec une grande facilité le contrôle et la conduite nécessaires aux objectifs de leur domaine opérationnel
- Les responsables possèdent également la confiance et le courage requis pour répondre aux défis que représentent les menaces rencontrées durant leur travail.
- La plupart des femmes dirigeantes au Kenya possèdent un bon niveau d'études et les compétences nécessaires pour diriger des départements ou organisations sensibles, même des ministères, domaine réservé jusqu'à présent aux hommes.
- Les femmes cadres sont généralement plus patientes et, à la KRA, la plupart des femmes dirigeantes sont arrivées à la tête de l'organisation après plus 15 ans de service : preuve de loyauté à l'égard de l'organisation.

- D’après mon expérience personnelle, une femme dirigeante doit trouver un équilibre entre famille et carrière et faire des sacrifices sur son temps et sa vie personnelle.
- Avec le temps, j’ai gagné en confiance, et il a fallu lutter pour atteindre les buts fixés, car rien n’était acquis d’avance.
- J’ai également compris que je devais trouver différents moyens d’améliorer mes capacités et mes compétences par la lecture d’ouvrages professionnels, de revues et d’études spécialisées sur le développement personnel, en participant à des ateliers sur le Leadership.
- Durant mon temps libre, j’interviens pour débattre à l’invitation de groupes de personnes .

Les défis à relever

Les décisions prises par des femmes dirigeantes ne sont toujours pas prises au sérieux et mettent souvent un certain temps avant d'être appliquées. Ce n'est heureusement plus le cas dans les institutions kenyanes grâce à la nouvelle constitution.

Malgré cette loi, dans certaines administrations, les femmes se verront attribuer les départements ou divisions jugés faciles à diriger. Ce n'est pas le cas, bien évidemment, à la KRA.

. Une femme dirigeante est confrontée à des difficultés liées à ses horaires de travail décalés, au fait qu'elle travaille en dehors de chez elle et à des déplacements ailleurs dans le pays et à l'étranger qui l'obligent à rester quelque temps éloignée de sa famille.

Conclusion

- Le programme LMD a permis à une majorité de jeunes fonctionnaires qui ont intégré la KRA avec des compétences scolaires limitées d'améliorer leurs compétences grâce aux sponsoring dont bénéficient divers programmes de l'Autorité.
- D'une manière générale, le Programme a permis aux responsables de penser de manière indépendante, de prendre des décisions rapidement et de pouvoir répondre aux difficultés opérationnelles durant leur travail sans bureaucratie inutile.
- Au Kenya, les organisations sont encouragées à donner une chance aux femmes et à reconnaître leurs résultats.
- J'ai eu cette chance et je suis fière d'être l'une des rares femmes leaders dans mon pays.

Merci de votre attention

Fin